



Прва меѓународна научна конференција
**СОВРЕМЕНИТЕ МЕНАЏЕРСКИ ПРЕДИЗВИЦИ И
ОРГАНИЗАЦИСКИТЕ НАУКИ**
Зборник на трудови

The First International Science Conference
**CONTEMPORARY MANAGEMENT CHALLENGES
AND THE ORGANIZATIONAL SCIENCES**
Conference Proceedings

БИЗНИС АКАДЕМИЈА СМИЛЕВСКИ - СКОПЈЕ
БАС ИНСТИТУТ ЗА МЕНАЏМЕНТ - БИТОЛА

ЗБОРНИК НА ТРУДОВИ

ОД ПРВАТА МЕЃУНАРОДНА НАУЧНА КОНФЕРЕНЦИЈА
„СОВРЕМЕНИТЕ МЕНАЏЕРСКИ ПРЕДИЗВИЦИ И ОРГАНИЗАЦИСКИТЕ
НАУКИ“

БИТОЛА, 2012

Издавач:

Бизнис академија Смилевски – Скопје
БАС Институт за менаџмент – Битола

За издавачот:

Проф.д-р Цветко Смилевски
Претседател на програмскиот одбор

Техничка и компјутерска обработка:

Пред. м-р Михајло Стојановски
Пред. м-р Даниела Велкова

Корица:

Пред. м-р Даниела Велкова

Печати:

ДООЕЛ Графо Продукт – Скопје

Тираж: 150

CIP – Каталогизација во публикација

Национална и универзитетска библиотека „Св.Климент Охридски“- Скопје
005.332.4:005.21(082)

МЕЃУНАРОДНА научна конференција (1)

Современите менаџерски предизвици и организациските науки:

зборник на трудови / Прва меѓународна научна конференција =

Contemporary management challenges and the organizational sciences: conference proceedings / First international science conference –

Скопје: Бизнис академија Смилевски, 2012. – 646 стр. илустр. ; 30 см

Текст на повеќе јазици. – Фусноти кон текстот. – Библиографија кон трудовите

ISBN 978-608-4690-02-3

1. Насп. ств. насл. – I. International science conference (1)

види Меѓународна научна конференција (1)

а) Конкурентност и стратегиски менаџмент – Зборници

COBISS.MK-ID 92800522

BUSINESS ACADEMY SMILEVSKI – SKOPJE
BAS INSTITUTE OF MANAGEMENT - BITOLA

CONFERENCE PAPERS

OF THE FIRST INTERNATIONAL SCIENCE CONFERENCE
“CONTEMPORARY MANAGEMENT CHALLENGES AND THE
ORGANIZATIONAL SCIENCES”

BITOLA, 2012

Програмски одбор:

1. Проф. д-р Цветко Смилевски, Битола, Македонија, претседател;
2. Проф. д-р Борис Ангелков, Битола, Македонија;
3. Проф. д-р Берект Јебио, Малме, Шведска;
4. Проф. д-р Слободан Камировиќ, Травник, Босна и Херцеговина;
5. Проф. д-р Милан Јурина, Запрешиќ, Хрватска;
6. Акад. Марјан Блажич, Ново место, Словенија;
7. Проф. д-р Драгослав Словиќ, Белград, Србија.

Program Committee:

1. Prof. Cvetko Smilevski, Ph.D., Bitola, Macedonia, chairman
2. Prof. Boris Anglekov, Ph.D., Bitola, Macedonia
3. Prof. Bereket Yebio, Malmö, Sweden
4. Prof. Slobodan Ćamilović, Ph.D., Travnik, BiH
5. Prof. Milan Jurina, Ph.D., Zaprešić, Croatia
6. Acad. Marjan Blažič, Novo mesto, Slovenia
7. Prof. Dragoslav Slović, Ph.D., Belgrade, Serbia

Организациски одбор:

1. Научен соработник д-р Лидија Стефановска, претседател;
2. Виш предавач м-р Тони Соклевски;
3. Виш предавач м-р Гордана Тасевска;
4. Предавач м-р Михајло Стојановски;
5. Љупчо Јаневски, маркетинг менаџер.

Organizational Committee:

1. Lecturer Lidija Stefanovska, Ph.D., chairman
2. Senior Lecturer Toni Soklevski, M.Sc.
3. Senior Lecturer Gordana Tasevska, M.Sc.
4. Lecturer Mihajlo Stojanovski, M. Sc.
5. Ljupco Janevski, BA

СОДРЖИНА

ПЛЕНАРНО ЗАСЕДАНИЕ: ИСТРАЖУВАЧКИ ПРИОРИТЕТИ НА КОМПАНИСКАТА КОНКУРЕНТНОСТ

Ц. Смилевски: МЕНАЏМЕНТОТ И КОМПАНИСКАТА КОНКУРЕНТНОСТ - ИСТРАЖУВАЧКА ПРОГРАМА НА БАС ИНСТИТУТОТ ЗА МЕНАЏМЕНТ

Ц. Смилевски: ЕКСПЕРТСКА ПРОЦЕНКА НА ИСТРАЖУВАЧКИТЕ ПРИОРИТЕТИ НА ИСТРАЖУВАЧКАТА ПРОГРАМА НА БАС „МЕНАЏМЕНТОТ И КОМПАНИСКАТА КОНКУРЕНТНОСТ“_РЕЗУЛТАТИ ОД ПРВАТА ИТЕРАЦИЈА НА СПРОВЕДЕНАТА ДЕЛФИ ПОСТАПКА

СЕКЦИЈА 1: КОНЦЕПТУАЛНИ АСПЕКТИ НА ОДРЖЛИВАТА КОНКУРЕНТНОСТ

К. Сотировски, М. Јанеска, С. Талеска: КЛУЧНИ ФАКТОРИ И ИНДИКАТОРИ ЗА МЕРЕЊЕ НА ИНТЕЛЕКТУАЛНИОТ КАПИТАЛ ВО БАНКАРСКИОТ СЕКТОР НА РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА

Е. Стефановска, Е. Есмерова: ЧОВЕЧКИОТ КАПИТАЛ – ФАКТОР ЗА ГРАДЕЊЕ КОНКУРЕНТСКА КОМПАНИСКА ПРЕДНОСТ

F. Oseku: THE DEVELOPMENT OF DYNAMIC CAPABILITIES WITHIN STRATEGIC MANAGEMENT IN MACEDONIAN COMPANIES

I. Čalina, M. Murić, D. Čizmić: HUMAN CAPITAL ADDS TO SUSTAINABLE COMPETITIVE ADVANTAGE: THE IKEA EFFECT

М. Стојческа - Ѓорѓиоска: ПРОФЕСИОНАЛНИТЕ КОМПЕТЕНЦИИ НА ВРАБОТЕНИТЕ КАКО СТРАТЕШКИ АСПЕКТ НА КОМПАНИСКАТА КОНКУРЕНТНОСТ

Г. Крстевска : ВРЕДНУВАЊЕ НА ОРГАНИЗАЦИСКИОТ ХУМАН КАПИТАЛ__ПРИЧИНИ ЗА И ПРОТИВ

В. Стамболиски, В.Донев, Р.Поленакоски: РАЗВОЈОТ НА ИНТЕЛЕКТУАЛНИОТ КАПИТАЛ ВО ИМПОРТЕРСКИ ЦЕНТАР ЗА ВОЗИЛА, ОД НЕГОВОТО ОСНОВАЊЕ ДО ДЕНЕС

Б. Миленковски: ИНТЕЛЕКТУАЛНИОТ КАПИТАЛ КАКО ФАКТОР НА КОНКУРЕНТНОСТА ВО ЕРАТА НА ЕКОНОМИЈАТА НА ЗНАЕЊЕ103

А. Каремани, Е. Ејупи: ВЛИЈАНИЕТО НА ЗАДОВОЛСТВОТО НА ПОТРОШУВАЧИТЕ ВРЗ ЕФИКАСНОСТА НА ПРЕТПРИЈАТИЈАТА ВО ПОЛОШКИОТ РЕГИОН

ПРОФЕСИОНАЛНИТЕ КОМПЕТЕНЦИИ НА ВРАБОТЕНИТЕ КАКО СТРАТЕШКИ АСПЕКТ НА КОМПАНИСКАТА КОНКУРЕНТНОСТ

UDK 005.332.4:005.963.1

М-р Мирјана Стојческа - Ѓорѓиоска

Бизнис академија Смилевски БАС

mirjanastojceska@gmail.com

Д-р Мимоза Серафимова

Факултет за туризам и бизнис логистика - Гевгелија

mimozaserafimova@yahoo.com

АПСТРАКТ

Ако се појде од фактот дека аспект со стратешка важност на компаниската конкурентност се вработените и квалитетот на нивните професионални компетенции од една, и перманентното зголемување на неговата социјална важноста рефлектирана во потребата за активирање на сето знаење во општество базирано на знаење и желбата да се зголеми квалитетот човечкиот капитал и да се создадат подобри можности за развој сите членови на општеството, од друга страна, развојот на професионалните компетенции на секој поединец во образовните институции станува се побитен причинско - последичен сегмент наречен интересенти, вработени, акционери и заедница.

Образовните институции, како место за сеопфатен личен и социјален развој на интересентите, нудат комбинација на знаење и негова примена, развивање ставови и одговорности рефлектирани во резултатите на учењето, се важен чинител на пазарот на трудот профилирајќи кадри со различни нивоа на вакви способности, и нивниот квалитет го условува односот побарувач – понудувач со заедницата, регионот, па и со целото општество. Затоа, развојот на професионалните компетенции а вработените, повеќе од било која друга компаниска или организациска фела доаѓа до израз како потреба, причина и последица.

Клучни зборови: *Компаниска конкурентност, професионални компетенции, вработени, пазар на трудот.*

ABSTRACT

If we start from the fact that the main strategic importance to the company's competitiveness are the employees and the quality of their professional competence, from one side and the steady increase of its social importance reflected in the need to activate all the knowledge in the knowledge society and their desire to increase the quality of the human capital and create better opportunities for development for all members of the society, but from the other side the development of professional competencies of each individual in educational institutions is becoming more important cause - consequence segment called stakeholders, employees, shareholders and community. The educational institutions as place for a comprehensive personal and social development for the stakeholders, offer a combination of knowledge and its usage, developing attitudes and responsibilities reflected in the results of

learning are an important factor in the labor market profiling staff with different levels of such skills, and their quality determinates the relation between the demander and the supplier in the community, region as well as whole society. So, the development of the professional competencies of the employees is more than any other company and organization scene is emphasized like necessity, cause and consequence.

Key words: *companies competitiveness, professional competence, employees, labor.*

ВОВЕД

Учесниците во управувачката функција во компаниите, кои што го поставиле квалитетот и конкурентноста како целосна филозофија во основата на своето работење, ги насочуваат своите активности кон идентификување на најдобрите можни начини за задоволување на точно определени категории на интересенти, преку кои што компанијата ќе може да ја здобие и зацврсти својата конкурентна пазарна позиција, и истовремено да постави реален акцент врз долгорочната стратегија за остварување на добивка од своето работење. Вака ориентираните компании можеме да кажеме дека во целост се посветени кон пресретнувањето на потребите на своите целни пазари.

Имено, пристапот поставен врз погоре наведените основи претставува целосна ориентација на компанијата кон пазарот, а гледано од аспект на образовните институции, тоа би значело целосна нивна мотивираност од аспект на задоволувањето на своите интересенти преку профитот кој се јавува како разлика во квалитетот на знаењата кои интересентите ги добиваат од другите конкурентни образовни институции, а не од аспект на продажбата на знаењето како кванитативен ресурс на пазарот на трудот. Од тука произлегуваат насоките кон дефинирањето на образовниот квалитет од аспект на нагова конкурентност – дека образованието претставува процес преку кој што одделни членови или општествени групи го добиваат она кое што им е потребно, а чиј квалитет овозможува создавање, понуда и размена на знаења и вештини со другите во заедницата“.

Од друга страна, според управувачката функција, образовните институции се повеќе се опишуваат како институции чија цел не е просто да продадат знаење но тоа да се изврши на најдобар можен начин, во најголеми можни количини и со најдобар квалитет. Според тоа, размислата која се однесува на компаниите дека ..., целта е да се разбере клиентот толку добро, така што понудените услуги потполно ќе се совпаднат со неговите потреби“, (P. Drucker), ние би дополниле ...и да се совпаднат со потребите на заедницата и поребите на пазарот на трудот.

Наведените размисли упатуваат поглед кон образованието како економска категорија, и можеме да заклучиме дека неговата цел не е многу различна од онаа на компаниите затоа што крајниот негов резултат треба да претставува постигнување на одлична корелација помеѓу барањата на интересентите и понудата на институцијата, а според тоа постигнување на максимална побарувачка, при оптимални услови и соодветно на тоа здобивање на максимална долгорочна добивка гледана од аспект на квалитетно знаење кое е потребен профил на деловната заедница, функција од стратешка важност за сите инволвирани и зависни од образовниот процес.

Овој агол на гледање на работите иницира промени во процесот на управување во повеќе насоки, но во овој труд ќе го разгледаме влијанието на квалитетот на искусствените компетенции на вработените како аспект кој и тоа како влијае на нивото и квалитетот на знаењето, а со тоа и на конкурентноста на средните училишта во регионот.

ЛОКАЛНИ КАРАКТЕРИСТИКИ

За овој вид институции конкурентноста може да се смета за динамичен и континуиран процес на раст и развој, кој вклучува реорганизација, како одговор на констатирани потреби. Таа е процес на трансформација, премин од една состојба во друга, по иницијатива на внатрешни или надворешни фактори, а воедно вклучува поединци, групи или институции, што доведува до прегрупирање на постоечките вредности, практики и резултати“ (Morrison, 2003:13).

- На карактеристиките на промените во насока на регионалната конкурентност влијаат внатрешни или локални фактори. Fullan (2001:95) ја наведува следната категоризација на локалните карактеристики, а тоа се уписното подрачје и локалната заедница, членовите на Училишните одбори, директорите, наставниците и квалитетот на работните односи меѓу наставниците и учениците, но во нашиот труд ќе бидат разгледани следните:
- Уписното подрачје и локалната заедница: постојните искуства јасно зборуваат дека улогата на заедниците во управувачкиот процес на средните училишта силно варира, од целосна апатија до активно вклучување - каде што расположението се разликува од конфликтно до соработничко во зависност од условите, т.е. од крајните корисници.
- Наставници: со оглед дека интеракцијата со другите влијае на она што индивидуата го работи, контактот со други наставници е критична променлива. Подобрувањето на нивните професионални компетенции вклучува учење да се направи нешто ново и интеракциите се примарна основа за социјално учење. Новите значења, новите однесување, новите вештини и верувања, најмногу зависат од тоа дали наставниците работат како изолирани поединци или споделуваат идеи, поддршка и позитивни чувства за својата работа.
- Квалитетот на работните односи меѓу наставниците е силно поврзан со успешноста на имплементација. Уште пред повеќе од 26 години, Little (во Fullan, 2001:97) го направил најдобриот пример за тоа како наставниците и директорите да работат заедно за постигнување на значајни реформи. Напредокот на училиштето е дефинитивно и целосно постигната цел, кога наставниците се вклучуваат во чести, константни и прецизни разговори за практичните искуства во наставата и нејзиното водење како активен процес.

Овие дискусии кај наставниците градат заеднички јазик соодветен на сложеноста на водењето на наставата, можат да разликуваат една практика од друга, споредувајќи ги нејзините позитивни аспекти со другите. Наставниците и менаџерите постојано се следат едни со други и треба да обезбедат евалвација на својата работа, со корисни проценки на нивното учење, од надворешен и внатрешен евалuator. Само таквите набљудувања и повратните информации може да обезбедат заедничка референца за меѓусебно поучување кое ќе овозможи квалитетни професионални компетенции. Наставниците планираат, проектираат и истражуваат за да подготват заеднички материјали со кои ќе го поддржат квалитетот. Со заедничката работа тие делат значителен товар за развој, кој бара долгорочен напредок, тие го потврдуваат нивното заедничко разбирање на новиот образовен пристап и ги зголемуваат стандардите за својата работа со цел да се разберат меѓусебно, но и со своите ученици. (во Fullan, 2001:98)

УЧЕНИЦИ

Широкиот спектар на производи во образовниот систем го сочинуваат учениците преку: иновациите, услугите, теоријата и знаењата кои тие ги поседуваат на крајот од образовниот процес (Lolwana, 2000:354), и тие можат да се анализираат од повеќе аспекти:

- Ученикот како производ

Производот е матурирано лице со потенцијал да придонесе за една институција или за општеството веднаш по дипломирањето. По завршување на процесот на образование, лицето треба да биде во можност да прифати улога во рамките на еден организациски систем и да овозможи препознавање и мерење на придонесот на неговата севкупна изведба. Произведувањето услуги, иновации, теории и знаење се повеќе неопипливи аспекти, но може да се развие систем за мерење, кој ефикасно ќе ги следи и оценува овие резултати, но овие производи честопати носат различна „потенцијална вредност“ во зависност од потрошувачот или крајниот корисник (исто, стр. 356).

- Ученикот како купувач

Понекогаш е многу тешко да се сфати концептот на образовниот систем, без да се идентификуваат купувачите - потрошувачите на образовните услуги, и јасно да се дефинираат нивните очекувања и потреби. Ова е веројатно една од најпознатите дебати на сите дискусии за примена на принципите за квалитет на образование, иницирана од прашањето - Кој е корисник на образовниот процес? Учениците се јасно идентификувани лица, без оглед дали ние ги гледаме како суровина, производ или како корисници на системот (исто, стр 361). Меѓутоа, учениците имаат витална улога како еден од многуте корисници на образованието како процес, затоа што се непосреден, внатрешен клиент на предавањата и дискусиите. За возврат, имаат добивка од голем број различни искуства и стануваат еден од производите на системот. Многу е тешко, ако не и невозможно, да се идентификува точката во која ученикот преминува од ресурс во клиент, а потоа и во производ, пак назад во ресурс во повисоко степенувана образовна институција, и така натаму (исто, 367).

Постојат тврдења дека ученикот не е производ на системот, туку на образованието како процес, наведувајќи ги компаниите како клиенти кои секоја година ги испитуваат финалните производи – учениците, со надеж за вработување на најдобрите достапни матуранти и дипломи.

ПРОЦЕСИ ПРИ ПРЕДВИДУВАЊЕ И ПРИЛАГОДУВАЊЕ НА ПОТРЕБИТЕ ВО ОКРУЖУВАЊЕТО

Според авторот (Griffin, 2008:17)., постојат три важни процеси кои наставниците како вработени треба и мора да ги користат при предвидување и прилагодување на потребите во окружувањето во насока на својата конкурентност со другите слични институции:

- Скенирањето на окружувањето - надгледувањето на екстерното окружување, како би се предвиделе промените кои е можно да настапат, но и да се детектираат промените кои веќе се случуваат. Тоа означува континуиран процес на набљудување на промената, најчесто со долгорочна цел, а воедно претставува и рано предупредување за важните промени и идентификување на „слаби сигнали“ кои најавуваат некоја промена, што од своја страна е знак дека плановите и стратегиите треба да се менуваат. Целта на скенирањето е да се препознаат

клучните трендови и настани, што ќе овозможи конкурентска предност при упис на ученици.

- Мониторинг на окружувањето - искажано преку извештаите на деловната заедница и плановите за развој на локалната заедница овозможува следење на развојните трендови, клучните настани и активности кои се случуваат во окружувањето. Основна цел на мониторингот е со користење на одредени индикатори да се дефинираат промените во окружувањето и врз нивна основа да се дефинираат стратегиските правци за развој на училиштето кои ќе ги задоволи нивните идни потреби.
- Податоците за конкуренцијата помагаат да се согледаат јаките и слабите страни на другите средни училишта. Информираноста за конкуренцијата подразбира поседување на информации како основа за разумна проценка (исто, 23) .
- Една од најприменливите постапки за проценување на потребите на окружувањето ја развил Yukl, (2002:33) во чиј систем на проценка сугерира шест клучни чекори:
- Прибирање информации за секој идентификуван клучен фактор на окружувањето и за неговите трендови;
- Дефинирање на релевантните трендови значајни за училиштето, нивно детално истражување и анализа;
- Истражување на можното влијание на избраните трендови врз сегашните образовни услуги, од аспект на можности и опасности;
- Предвидување на идното движење на трендовите;
- Анализа на понатамошните можни ефекти на предвидените трендови поврзани со образовните услуги:
- под претпоставка ништо да не се превземе
- под претпоставка трендовите да се прифатат
- Проценка на импликацијата на претходната анализа во однос на донесување на стратегиска одлука;

Клучен проблем во проценување на окружувањето е идентификување на моменталните трендови кои се најзначајни за стратегиска анализа, и ефективно развивање на компетенциите на наставниците во таа насока. Одговорот најчесто треба да се бара во содржинската програма за мисијата на самата образовна институција, а овој чекор бара значителна креативност и способност за предвидување.

Според Drucker (2001), образовните институции денес „...мора да имаат видлива прегледност дека вработените се информирани и ја разбираат структурата на образовната институцијата. Таквата институција треба да има помалку вертикални слоеви, да е повеќе хоризонтално поставена. Вработените се третираат како еднакво вредни партнери, на кои не им наредуваме, но ги уверуваме“.

Управувањето со луѓе е „задача на пазарот“ и вистинското прашање не се однесува на тоа што ние сакаме, туку што сакаат другите, какви се нивните перцепции и вредности, нивните цели, кои се нивните резултати.

„Целта е од придобивките на специфични знаења од секој поединец да се постигне што поголема продуктивност“ (исто, стр. 71).

Еден од најголемите предизвици на 21-от век е реструктурирањето на образовните институции во насочувачи на промени. Насочувањето бара промена на околностите, видливост на промената како би се согледале нејзините придобивки на надворешните барања и внатрешна ефикасност (исто, стр.74).

„Во својата најдобра форма, тоа е стратешки приод на процес на стекнување или развивање на професионални компетенции што се базира на критични истражувања кои воопшто не му штетат на развојот“, вели Luutinen (2005:12).

Во иноватива институција, исто така се важни индивидуалните потреби. Што е потребно, треба да се научи, затоа мора да постои ситуација каде што може да се оцени потребата од взаемно учење. Синоним за иновативна институција е имплементирањето на „реинженерингот“, а се однесува на:

- „редизајнирање и креирање на процесот според вредностите и потребите на клиентот“ (Tichey, N. 2003:172),
- создавање „организација која учи“ (Senge, 2001:4)
- Според овој автор, за онаа организацијата која учи, што не се „реформира“ од надвор туку во својата внатрешност, постојат пет клучни дисциплини кои се днесуваат на човечките ресурси:
- Наставниците - да креираат сопствена визија, подобри опции и резултати.
- Споделување на визијата - заедничка цел на вработените, родителите и учениците.
- Ментални модели – вештина на рефлексија со фокусиран развој на перцепција и способност за унапредување на своите сопствени способности, но и на другите поединци.
- Тимско учење - преку групна интеракција.
- Системи на размислување - луѓето подобро учат преку ефективна меѓусебна размена и разбирање на промените и последиците од активностите. Се заснова на теоријата на сложеност и систем од повратни информации, а се развива врз конструктивистички промени (2001:7-8).

Но приоритет се вработените, и оние кои управуваат не смеат да ги запостават како аспект при одредување на текот на промената, бидејќи тие треба да ја имплементираат посакуваната промена и да предизвикаат внатрешни ефикасни промени, кои ќе се пресликаат во надворешни ефективни подобрувања прилагодени на потребите на окружувањето, а за тоа освен стручни, потребни им се и функционални компетенции.

МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕ

Во овој труд појдовна претпоставка е дека конкурентноста на средните училишта зависи од квалитетот на професионалните компетенции на наставниците како внатрешен, и нивната способност за соработката со деловната зедница како надворешен фактор, кој ќе обезбеди континуирано подобрување и прилагодување на училиштето на потребите на окружувањето

Примерокот на истражување се состоеше од:

- примерок на средни училишта (24)
- примерок анкетирани наставници: (96)

- примерокот анкетирани претставници на деловната заедница: (24)
- примерокот анкетирани претставници на Советот на општината: (48)

Оценување на постојната практика се реализираше преку:

- а. ставови и мислења за нивната информираност за потребите на окружувањето;
- б. ставови и мислења за нивна активна вклученост;
- в. ставови и мислења за влијанието на квалитетот на нивните професионални компетенции во нивната конкурентност;
- г. Мислења и предлози за идни подобрувања на регионалната конкурентност;

ЗАКЛУЧОК

По обработката на добиените податоци, добиени се следните резултати:

Согледувања на наставници:

- потреба од програма за професионален развој со дефинирани критериуми и стандарди;
- донесување критериуми и документирање на интерните евалвации;
- организирање интерни едукации според идентификуваните потреби;
- презентација на достигнувањата како дел од уписната политика на училиштето;
- Согледувања на претставниците на деловната заедница и општината;
- прилагодување на содржините за ефективен трансфер на знаењата во практиката;
- потреба од соработка со вработувачите за задоволството од покажаните знаења на матурантите на работното место;
- подобрување на комуникацјата со менаџерите;
- препознавање влијаат наставниците на одлуките и решенијата на родителите;
- ургентно е потребно формирање тело кое на локално ниво ќе овозможи поддршка и перманентен развој на соработка која ќе ги балансира потребата и понудата на образовни струки и нивен квалитет;

Идни подобрувања на регионалната конкурентност:

- изнаоѓање решенија со кои ќе се надмине недоволната информираност и вклученост на наставниците и деловната заедница во институционалното функционирање на училиштата;
- реализирање ефективна самоевалвација на училиштето која ќе овозможи дефинирање мисија, воспоставување стратегија и постоење на демонстрирана посветеност на вработените во процесот на управување;
- спроведување интерна евалвација на вработените со дефинирани критериуми за вреднување, која ќе овозможи отворена комуникација меѓу вработените, менаџерот и членовите на УО, поддржана со документирани, системски собрани податоци;

- подобрување на квалитетот на постојниот систем на управување врз основа на стандарди за квалитет кои ги дефинираат клучните процеси и потребните ресурси;
- процесот на произведување стручни кадри треба да се конкретизира и следи низ систем на негово вреднување од страна на професионално тело;
- потребно е зголемување на надлежностите на членовите на деловната заедница, со што ќе се зајакне нивната надлежност во делот на влијание на отворање или затворање струки во средните стручни училишта, а кои ќе соодветствуваат со потребите на бизнис заедницата;
- потребна е поголема соработка со деловната заедница и нејзино инволвирање во работата на училиштата преку мотивирање со стипендии, вработување и обезбедување работна практика, регулирана со соодветна законска регулатива;
- конкретизирањето на обврските и недореченостите во постојната законска регулатива ќе ја пополни празнината во создавање слободно интерпретирање на постојните законски одредби;
- подобрена организација на менаџирањето – делегирани нивоа и задачи;
- воспоставување систем кој ќе обезбеди податоци и информации за сите интересенти;
- мотивирање за стекнување неформално искуствено знаење на вработените кое ќе обезбеди соодветен квалитет на наставата;
- реализирање структурирана самоевалвација која има идентификувани активности и процеси;
- организирање ефективни состаноци и донесување одлуки со консензус;
- документирање на процесите и активностите;
- подобрување на поставените приоритети;
- имплементација на подобрувањата;
- практикување акции за подобрување на практиката;
- евалвација на институционална функционалност;

КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА:

1. Drucker, P.F. 2000. The Age of Discontinuity, Guidelines to Our Changing Society. London: Transaction Publishers
2. Drucker, F. P. 2001. Managerski izazivi v 21. stoletju. Ljubljana: Založba
3. Drucker, P. 2003. „The effective executive”, University of Leicester
4. Fullan, M. and Hargreaves, A. 1998. What is Worth Fighting for Out There? New York, Continuum
5. Fullan, M. 2001. Leading in a culture of change, San Francisco: Jossey-Bass
6. Fullan, M.G. 2001a. The new meaning of Educational Change, 3rd edition, London: Routledge Falmer and Teachers College; New York: Columbia University
7. Lolwana, P. 2006. Does quality assurance improve the quality of education? 4th Sub-Regional Conference on assessment in education, 2006. Johannesburg: Umalusi: 353-367

8. Lyytinen, H. K. 2005. Change Management in Learning organization. Priručnik zatrening usavršavanje školskih menadžment timova u „demokratskom školskom menadžmentu“, Sarajevo - Tuzla: CES.
9. Morrison, K. 2003. Management theories for educational Change. London: Paul Chapman Publishing Ltd.
10. Gitlow, G et al. 2000. Quality Management: Tools and Methods for Improvement. Burr Ridge, Illinois: Irwin, 2nd edition, pp. 24-29, 107-109.
11. Senge, P. 2001. Schools that learn. London: Nicholas Brealey
12. Senge, P.M. 2003. Peta disciplina: umijeće i praksa organizacije koja uči. Novi Sad: Adizes
13. Tichey, N. 2003. Managing Strategic Change. New York: John Wiley & Sons.
14. Yukl, G. 2002. Leadership in organizations. New Yersey: Prentice Hall, Fifth edition